Niveau(x) d'enseignement : S Numéro EDUQ : 9170738
Centre d'intérêt : 370

Thérien, Bernard.

Les besoins de formation du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa / par Bernard Thérien. -- [Hull?] : B. Thérien, 1979.
iv, 48, [19] f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (MAP)". Bibliogr. : f. [49-50].

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Formation du personnel * Personnel de soutien * Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Université d'Ottawa

Ce projet d'intervention porte sur la formation du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa. Dans un premier temps, l'étude met en évidence les besoins de formation de l'institution et de ses employés en s'attachant tout particulièrement aux besoins du personnel cadre et professionnel. Les besoins de formation qui ont été identifiés peuvent être regroupés dans les quatre catégories suivantes : langue, administration, personnel, et techniques. Dans une deuxième étape, l'étude met en évidence les règlements et les programmes institutionnels qui, en tout ou en partie, servent à la formation du personnel de soutien. La conclusion qui s'en dégage est que, de façon générale, les règlements actuels donnent aux directeurs la latitude nécessaire pour assurer la formation et même le perfectionnement de leur personnel dans le contexte d'une administration décentralisée. Les règlements donnent aussi aux employés, la possibilité de se perfectionner. La principale faiblesse de ces règlements est d'être peu connus des superviseurs et des employés et il serait recommandé, entre autres, que le Service du personnel informe de façon systématique le personnel de soutien sur la nature des règlements et programmes de formation en cours à l'Université.

Type de document :

INT.
291

9170738

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
MARS 1977 | HULL

LES BESOINS DE FORMATION DU PERSONNEL DE SOUTIEN DE L'UNIVERSITE D'OTTAWA

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PAR

BERNARD THERIEN
PROMOTION 1975-1977
(TEMPS PARTIEL)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

MARS 1979

7803833
BADADUQ

INT.
291

9170738

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
MARS 1977 à HULL

LES BESOINS DE FORMATION DU PERSONNEL DE SOUTIEN DE L'UNIVERSITE D'OTTAWA

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PAR

BERNARD THERIEN
PROMOTION 1975-1977
(TEMPS PARTIEL)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

MARS 1979

7803833
BADADUQ

10 · 0780383

TABLE DES MATIERES

Première partie

i. Cadre de l'intervention

ii. Remerciements

iii. Sommaire de l'étude

iv. Recommandations

Deuxième partie

1. Le champ de l'étude 1

2. Les raisons d'être de l'étude 4

2.1 le taux de roulement du personnel de soutien 4

2.2 la dotation des postes 4

2.3 l'évaluation du rendement 5

3. Les objectifs de l'étude 6

3.1 identifier les besoins de l'organisation et de ses employés ainsi que leur degré de convergence 6

3.2 dresser l'inventaire des règlements et des programmes de formation du personnel de soutien 6

3.3 formuler des recommandations 6

4. La méthodologie générale 7

4.1 la documentation 7

4.2 l'enquête 8

4.2.1 le questionnaire 8

4.2.2 l'échantillon 8

4.2.3 les répondants 9

4.3 l'analyse des résultats 10

4.4 conclusions et recommandations 10

5. Identification des besoins de l'organisation et de ses employés ainsi que leur degré de convergence 11

5.1 le taux de roulement 11

5.2 la dotation des postes 15

5.3 l'évaluation du rendement 19

5.3.1 les rapports d'évaluation du rendement 19

5.3.2 les besoins de formation selon les directeurs et les superviseurs 23

5.3.3 les besoins de formation selon les employés 25

5.3.4 comparaison des résultats 28

5.3.5 conclusions de l'identification des besoins. 32

6. Inventaire des règlements et des programmes de formation 35

6.1 le règlement n° 2: dotation - personnel de soutien 35

6.1.1 les objectifs du règlement 35

6.1.2 l'application du règlement 36

6.2 le règlement n° 63: Congé de ressourcement 37

6.2.1 les objectifs du règlement 37

6.2.2 l'application du règlement 37

6.3 le règlement n° 78: Formation et perfectionnement du personnel de soutien 39

6.3.1 les objectifs du règlement 39

6.3.2 l'application du règlement 39

6.4 le règlement sur le bilinguisme à l'Université d'Ottawa . . 41

6.4.1 les objectifs du règlement 41

6.4.2 l'application du règlement 41

6.5 conclusions sur l'inventaire des règlements. 42

7. Conclusions et recommandations 44

7.1 conclusions relatives aux raisons d'être de l'étude. 44

7.1.1 le taux de roulement 44

7.1.2 la dotation des postes 44

7.1.3 l'évaluation du rendement. 45

7.2 conclusions relatives à l'identification des besoins de l'organisation et des employés 46

7.4 recommandations 47

Bibliographie

Liste des tableaux

Annexes

PREMIERE PARTIE

1. Cadre de l'intervention

Ce projet d'intervention s'inscrit dans le cadre des travaux requis pour l'obtention d'un diplôme de maîtrise en administration publique (M.A.P.) de l'Ecole nationale d'administration publique.

Selon les articles 1.1 et 1.2 du règlement concernant le projet d'intervention, ce projet est une activité personnelle qui consiste en une démarche-conseil individuelle auprès d'un organisme public, parapublic ou péripublic. Cette démarche-conseil doit être une contribution à l'analyse et à la solution d'un problème d'administration publique.

La présente intervention traite des besoins de formation du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa. Cette étude a été supervisée par monsieur Pierre Faucher, directeur du Service du personnel de l'Université d'Ottawa. Monsieur Pierre Dumas, professeur de l'E.N.A.P., a été attaché à cette étude à titre de conseiller de projet.

iii. Sommaire de l'étude

Ce projet d'intervention explore le domaine de la formation du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa. Dans un premier temps, l'étude met en évidence les besoins de formation de l'institution et de ses employés en s'attachant tout particulièrement aux besoins du personnel ..aire et professionnel. Les besoins de formation qui ont été identifiés peuvent être regroupés dans les quatre catégories suivantes: langue, administration, personnel, et techniques. Dans une deuxième étape, l'étude met en évidence les règlements et les programmes institutionnels qui, en tout ou en partie, servent à la formation du personnel de soutien. La conclusion qui s'en dégage est que, de façon générale, les règlements actuels donnent aux directeurs la latitude nécessaire pour assurer la formation et même le perfectionnement de leur personnel dans le contexte d'une administration décentralisée. Les règlements donnent aussi aux employés la possibilité de se perfectionner. La principale faiblesse de ces règlements c'est d'être peu connus et de ne pas se matérialiser sous forme de programmes de formation connus des employés. Enfin, il importe de noter qu'il n'y a pas d'énoncé des objectifs de formation à l'intérieur de l'institution et que le Service du personnel n'est pas impliqué de manière active dans l'élaboration et l'implantation de programmes "centraux" destinés à la formation du personnel de soutien sur le campus.

iv. Recommandations

Dans le cadre de cette quatrième étape, nous proposons des éléments de solution aux problèmes et besoins relevés lors des phases précédentes.

Nous recommandons que le Service du personnel

a) entreprenne les démarches nécessaires à la mise-en-place d'un système d'information de gestion qui permette à la direction de l'Université de mieux identifier les programmes et activités de formation des unités d'enseignement, de recherche et d'administration ainsi que des coûts qui sont reliés à ces activités;

b) procède à un sondage à l'échelle du campus afin d'identifier de façon plus précise les besoins de formation relevés dans le cadre de cette étude;

c) s'emploie à mieux identifier les méthodes de formation reliées à l'entrée en fonction des nouveaux employés et à en informer les intéressés;

d) développe des mécanismes et des programmes afin de donner suite aux recommandations formulées dans les rapports d'évaluation du rendement;

e) informe de façon systématique le personnel de soutien sur la nature des règlements et programmes de formation en cours à l'Université;

f) fasse la promotion du règlement sur les congés de ressourcement et utilise ce règlement dans la perspective de la formation du personnel de supervision;

g) procède à la mise-en-oeuvre d'une politique de mobilité latérale au sein de l'institution afin de contribuer à la diversification de l'expérience et de la formation des membres du personnel de soutien.

h) élabore et implante des programmes "centraux" de formation du personnel de soutien.

DEUXIEME PARTIE

1. Le champ de l'étude

L'étude porte essentiellement sur les besoins de formation du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa.

Cette institution est l'une des quatre universités de la région de la capitale nationale. Elle a été fondée en 1848 par les Oblats de Marie-Immaculée sous le nom de Collège de Bytown. Sa charte actuelle date de 1965 et porte le nom de "An Act respecting Université d'Ottawa".

L'Université d'Ottawa a pour mission l'acquisition et la diffusion des connaissances (enseignement et recherche), la promotion du fait français en Ontario ainsi que le développement des individus en conformité aux principes chrétiens. Elle est officiellement bilingue.

L'Université d'Ottawa dessert une population de dix mille étudiants réguliers à temps complet et de cinq mille étudiants réguliers à temps partiel. Près de dix pour cent de cette clientèle est d'origine étrangère.

Au 31 décembre 1977, le corps professoral de l'Université s'élevait à 1,020 professeurs de tous grades. De ce nombre, 866 professeurs étaient syndiqués.

Au 30 avril 1978, le personnel de soutien s'élevait à 1,277 employés, exception faite du personnel de la direction générale (hors-cadre).

Ce personnel était réparti entre les catégories suivantes:

Tableau n° 1: Répartition du personnel de soutien par groupes occupationnels et par sexe.

Catégories	Hommes	Femmes	Total
cadres et professionnels	188	82	270
commis et secrétaires	99	500	599
techniciens	152	90	242
bibliothécaires	20	29	49
exploitation	40	41	81
protection	24		24
instituteurs	3	9	12
total	526	751	1,277

Cet effectif est réparti comme suit au sein de l'institution:

Tableau nº 2: répartition de l'effectif

Catégorie	Facultés et départements	Services - enseignement et recherche	Services administratifs	Total	%
Cadres et professionnels	65	63	142	270	21.1
Commis et secrétaires	235	204	160	599	46.9
Techniciens	148	53	41	242	18.9
Bibliothécaires		49		49	3.9
Exploitation			81	81	6.4
Protection			24	24	1.8
Instituteurs	12			12	1.0
Total	460	369	448	1,277	100.0
%	36.0	28.9	35.1	100.0	

En 1977-78, le budget d'exploitation de l'Université d'Ottawa s'élevait à $71,6 millions. De ce montant, l'Université à consacré la somme de $55,3 millions aux traitements et avantages sociaux de son personnel enseignant et de soutien. De cette somme, $21,7 millions ont été versés au personnel de soutien sous forme de traitements et d'avantages sociaux. Cette somme représente 30,3% du budget d'exploitation de l'Université.

Tous les départements de l'Université sont regroupés dans l'une des sept facultés suivantes: Arts, Education, Sciences et génie, Sciences sociales, Droit, Administration, Sciences de la santé. En 1978, le Sénat a confié à son comité de planification académique la tâche d'étudier et de recommander des plans quinquennaux de développement pour chacune des unités d'enseignement et de recherche.

Cette décision touche non seulement les facultés et départements mais aussi d'autres services tels que les bibliothèques, l'éducation permanente, les services aux étudiants, etc...

A long terme, cette décision affectera le personnel de soutien puisqu'elle entraînera probablement l'abolition de postes existants et la création de nouveaux postes. Les employés de soutien seront éventuellement affectés par le développement ou l'abolition de programmes, la création de nouvelles fonctions, etc...

2. Les raisons d'être de l'étude

L'étude se situe dans le contexte de la perception de trois problèmes reliés à la gestion des ressources humaines de l'institution. Il s'agit du taux de roulement du personnel de soutien, de la dotation des postes vacants et de l'évaluation du rendement.

2.1 le taux de roulement du personnel de soutien

Le taux de roulement du personnel de soutien s'élevait à 19,1% au 30 avril 1978 (Annexe A). Le Service du personnel considère que ce taux de roulement est élevé et il s'interroge sur la relation entre ce taux et le degré de préparation des employés à s'acquitter de leurs fonctions actuelles et futures.

2.2 La dotation des postes

L'existence d'un taux de roulement élevé pose le problème des coûts relativement élevés de recrutement et de formation qui sont rattachés à la dotation de ces postes. Dans une telle perspective, les postes sont-ils comblés par des candidats de l'intérieur ou de l'extérieur de l'institution? Un aspect particulier de cette question est celui de l'accessibilité et de la préparation aux postes de supervision. Ainsi, le directeur du Service du personnel rapporte que de nombreuses candidatures soumises par les employés dans le cadre des concours sont insatisfaisantes à cause d'une absence de compétence notamment en matière de surveillance et de gestion. Nous voulons identifier, dans les faits, si les employés ont reçu la préparation nécessaire à l'exercice de telles fonctions. Dans l'affirmative, quelles méthodes ont été utilisées? Sinon, quels sont les besoins dans ce domaine? Un autre aspect de cette question est celui de la gestion des ressources humaines et de la qualité des relations humaines au travail. Le Directeur du Service du personnel nous rapporte que des employés se plaignent, verbalement ou par écrit, du comportement de leur superviseur immédiat. Ces employés considèrent que leur supérieur immédiat est inflexible, qu'il ne sait pas leur "parler" et qu'il prend des décisions discutables. Ces opinions ont été corroborées, dans certains cas, par l'un des cadres supérieurs de l'Université. Ce dernier ajoutait que certains directeurs et superviseurs laissent pourrir des situations conflictuelles parce qu'ils craignent d'en discuter avec leurs subordonnés.

2.3 L'évaluation du rendement

L'Université d'Ottawa requiert annuellement de tous les doyens et directeurs qu'ils procèdent à l'évaluation du rendement du personnel de soutien à l'oeuvre au sein de leur unité. Il s'agit là d'une procédure obligatoire inscrite aux règlements relatifs à la durée (n° 2) et à la rémunération (n° 3) du personnel de l'Université.

Le Service du personnel a reçu 1,047 rapports d'évaluation pour l'exercice se terminant le 30 avril 1978. Il a dénombré 300 recommandations de formation pour les employés (Dans plusieurs cas, il y a plus d'une recommandation par employé). Ceci implique que moins de 30% employés, soit 29% de l'effectif considéré, sont convenus de concert avec leur supérieur immédiat, d'acquérir une formation ou de se perfectionner dans un domaine déterminé (voir le sommaire des recommandations à l'annexe B). Jusqu'à présent, le Service du personnel n'a pas donné suite aux recommandations consignées dans les rapports d'évaluation du rendement. Il veut remédier à cette lacune en s'assurant que les besoins identifiés pour 29% des employés sont bien réels. Les autres rapports, soit ceux affectant au moins 71% des employés, ne comportent aucune remarque à la rubrique des besoins de formation et de perfectionnement. Trois questions se posent alors: a) Dans le cas de ces 741 employés, existe-t-il de besoins de formation? b) Si oui, comment identifie-t-on ces besoins? et c) Que fait-on pour les combler?

3. Les objectifs de l'étude

Nous sommes convenus, avec le directeur du Service du personnel, de retenir les objectifs suivants:

3.1 identifier les besoins de l'organisation et de ses employés ainsi que leur degré de convergence

Ce premier objectif vise à:

3.1.1 définir dans une perspective de formation, les trois problèmes identifiés i.e. le taux de roulement, la dotation des postes et l'évaluation du rendement.

3.1.2 connaître l'opinion des directeurs et des superviseurs qui, de par leur rôle dans la structure, expriment et perçoivent les besoins de l'organisation.

3.1.3 connaître l'opinion des employés face aux types et aux méthodes de formation utilisées pour les préparer à l'exercice de leurs fonctions.

3.1.4 identifier les points de convergence entre les besoins perçus par l'organisation et ceux exprimés par les employés.

3.2 dresser l'inventaire des règlements et des programmes de formation du personnel de soutien

Ce deuxième objectif vise

3.2.1 à identifier les ressources disponibles en matière de formation.

3.2.2 à identifier les objectifs des programmes de formation et à en connaître les résultats.

3.2.3 à identifier les méthodes utilisées pour la formation du personnel

3.3 formuler des recommandations

Face aux besoins identifiés par l'organisation et ses employés, nous voulons évaluer la pertinence des règlements, des programmes et des méthodes de formation ainsi que formuler des recommandations.

4. La méthodologie générale

Notre méthode de travail s'est déroulée en quatre étapes i.e. la constitution d'une documentation, la conduite d'une enquête, l'analyse des résultats ainsi que la formulation de conclusions et de recommandations.

4.1 La documentation

Dans une première étape, nous nous sommes préoccupés de la constitution d'une documentation pertinente afin d'analyser les questions reliées au taux de roulement et à la dotation des postes libres. Pour ce faire, nous avons préparé des tableaux descriptifs du personnel de soutien (structure, mouvements, etc...). Ces tableaux ont été constitués sur la base de renseignements fournis par le Service du personnel. Nous avons aussi identifié les règlements, programmes, activités et coûts relatifs à la formation à l'Université d'Ottawa. Ces renseignements ont été obtenus principalement par voie de consultation du manuel des règlements de l'Université et par suite d'entretiens avec le vice-recteur adjoint aux relations de travail, le directeur du Service du personnel et le comptable-en-chef de l'Université.

Notre recherche a toutefois été limitée par les contraintes suivantes:

a) La dispersion de l'information

Les données relatives aux programmes, activités et coûts de formation du personnel sont très fragmentaires. Jusqu'à présent, elles n'ont pas été recueillies et compilées de façon systématique. Nous avons toutefois obtenu des renseignements colligés dans des rapports traitant de la structure du personnel, du taux de roulement du personnel et des motifs de cessation d'emploi. Nous n'avons pu, cependant, obtenir des données aisément comparables parce que les rapports étudiés étaient parfois incomplets.

b) L'absence de politique générale explicite en matière de gestion des ressources humaines

L'Université d'Ottawa n'a pas jugé utile, jusqu'à maintenant, de définir et de rendre publique sa philosophie et ses objectifs de gestion des ressources humaines au sein de l'institution. Cette absence de définition ne nous permet pas de situer nos recherches

et l'analyse des données recueillies dans le contexte d'objectifs institutionnels. Une telle situation rend plus difficile l'établissement d'un diagnostic et, partant, la prise en considération des volontés de l'organisation dans l'évaluation des besoins de formation du personnel de soutien.

4.2 l'enquête

Nous avons sollicité l'opinion de membres du personnel de soutien afin d'ajouter de nouveaux éléments aux renseignements recueillis dans la phase de la documentation. Les contraintes de temps et les ressources limitées affectées à ce projet ne nous ont pas permis de procéder à un sondage d'opinion auprès de tous les intéressés. Nous ne voulions pas, en outre, créer chez les employés des attentes qui auraient pu être déçues. C'est pourquoi nous avons jugé opportun de recourrir à une méthode de sondage auprès de certains directeurs, superviseurs et employés de l'Université.

4.2.1 le questionnaire

Nous avons retenu une méthode d'enquête par voie d'entrevues structurées. Nous avons donc élaboré un questionnaire (Annexes C, D, E) qui a été administré par voie d'entrevue individuelle à des directeurs de services, à des superviseurs et à des employés de l'Université. Une telle méthode présentait, entre autres avantages, ceux de faciliter la discussion entre le répondant et l'interviewer, de faciliter la discussion de cas parfois délicats, de permettre de nuancer les propos et, au besoin, de sortir du canevas préétabli afin d'inclure de nouveaux éléments dans le champ de l'étude. Cette méthode comportait aussi des inconvénients. Elle était moins rigoureuse que l'emploi d'une méthode à base de questionnaires objectifs. Elle présentait des problèmes de compilation et de comparaison des données. Nous avons toutefois jugé que, dans le cadre d'une étude exploratoire, il était tout de même préférable de retenir cette méthode puisqu'elle accordait une plus grande flexibilité au chercheur.

4.2.2 l'échantillon

Nous avons circonscrit notre échantillon à des employés de la catégorie des "cadres et professionnels" oeuvrant dans le secteur des services centraux i.e. les services administratifs et les services reliés

à l'enseignement et à la recherche.

Afin d'assurer une plus grande objectivité et une plus grande homogénéité aux données nous avons toutefois exclu les employés oeuvrant au sein des trois services suivants. Il s'agit:

a) du Service du personnel parce que cet organisme commanditaire de la recherche;

b) du Service des bibliothèques parce que le personnel professionnel est régi par une convention collective,

c) du Centre universitaire parce que le rédacteur de l'étude en était le directeur au moment de cette étude.

Nous avons identifié une population de 149 employés cadres et professionnels dans un secteur où l'on retrouve au total 561 employés de soutien. Ces 149 cadres et professionnels représentent 55% du personnel de cette catégorie (270) à l'Université. Au sein de cette population, nous avons interviewé 17 employés. Ces 17 répondants constituent 17% du personnel cadre et professionnel du secteur identifié et 6,2% de l'ensemble du personnel cadre et professionnel de l'Université.

4.2.3 <u>Les répondants</u>

Nous avons identifié trois catégories de répondants: les directeurs, les superviseurs et les employés.

a) <u>les directeurs</u>

Nous avons interrogé quatre (4) des vingt-deux (22) directeurs circonscrits dans le champs de notre étude, ce qui fait un pourcentage de 18.2%. Pour les fins de l'étude, nous définissons les directeurs comme les individus responsables des opérations d'une unité ou d'un groupe d'unités d'enseignement, d'administration ou de services. Ils ont la responsabilité de l'administration d'un budget et ils ont le pouvoir de prendre des décisions en matière de formation et de perfectionnement.

b) <u>les superviseurs</u>

Nous avons interrogé huit (8) des quelques cinquante-cinq (55) superviseurs circonscrits dans le champs de notre étude soit

un pourcentage de 14.5%. Pour les fins de notre étude nous définissons les superviseurs en tant que cadres administratifs ou d'exploitation qui sont responsables de l'exécution, par un groupe d'employés, des tâches reliées à une opération particulière à l'intérieur d'une unité d'enseignement, d'administration ou de services.

c) les employés

Nous avons interrogé cinq professionnels circonscrits dans le champ de notre étude, ce qui représente un pourcentage de 7% de cet effectif. Pour les fins du sondage nous définissons comme professionnels les employés qui ne supervisent le travail d'aucun autre employé mais qui sont néanmoins responsables de l'exécution d'une opération ou d'un type d'opérations à l'intérieur d'une unité d'enseignement, d'administration ou de services.

Nous avons aussi interrogé les huit superviseurs mais, cette fois, à titre d'employés au sein de l'organisation. Ceci fait un total de treize répondants soit 10% de la population de ce secteur (127), exception faite des directeurs.

4.3 analyse des résultats

Au cours de cette troisième étape, nous avons analysé les opinions recueillies dans le cadre de nos rencontres avec les trois catégories de répondants.

4.4 conclusions et recommandations

Dans le cadre de cette quatrième étape, nous proposons des éléments de solution aux problèmes et besoins relevés lors des phases précédentes.

5. Identification des besoins de l'organisation et de ses employés ainsi que leur degré de convergence.

Nous avons eu recours à deux sources de renseignements pour constituer un relevé des besoins de formation au sein de l'institution. La première source est celle des rapports du Service du personnel de l'Université. La deuxième source est une compilation des résultats de rencontres avec les personnes identifiées dans l'échantillon.

Nous utilisons ces deux sources de renseignements pour analyser chacun des problèmes relevés précédemment soit: a) le taux de roulement, b) la dotation des postes vacants, c) l'évaluation du rendement.

5.1 le taux de roulement

Nous définissons le taux de roulement en tant que comparaison du nombre de cessations d'emploi par rapport au nombre total de postes. Cette comparaison est exprimée sous forme de pourcentage. Ce taux ne tient pas compte des promotions ou mutations au sein de l'institution.

Nous avons relevé 235 cessations d'emploi au cours de la période du 1er mai 1977 au 30 avril 1978. La répartition de ces départs était la suivante:

Tableau n° 3

Relevé des cessations d'emploi par groupes occupationnels pour la période du 1er mai 1977 au 30 avril 1978 (à l'exclusion du mois de janvier 1978).

Catégorie	Nombre de départs	%
1. cadres et professionnels	45	19,1
2. commis et secrétaires	131	55,7
3. exploitation	15	6,4
4. protection	11	4,7
5. techniciens	33	14,1
Total	235	100,0%

Nous constatons que 55,5% des cessations d'emploi se retrouvent dans la catégorie des commis et secrétaires alors que 19,1% des cessations d'emploi concernent des employés de la catégorie des

cadres et professionnels. Au total, ces deux catégories d'employés totalisent 74,8% des départs.

Le taux de roulement, calculé sur la base de 1,229 postes, s'est élevé à 19,10% au cours de cette période.

Nous avons comparé le taux de roulement du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa à celui d'autres universités:

Tableau n° 4

Comparaison des taux de roulement du personnel de soutin de cinq université canadiennes (en pourcentage).

Université	Cadres et professionnels	Commis et secrétaires	Technique	Total
OTTAWA	16,6	21,8	13,6	19,1
MCMASTER	12,0	15,0	17,0	15,0
CARLETON	15,3	15,3	14,7	14,1
MONTREAL	6,8	14,9	9,5	11,0
GUELPH	8,8	14,6	5,0	8,8

Nous constatons que le taux de roulement est plus élevé à l'Université d'Ottawa tant au niveau de l'effectif total qu'au niveau des catégories "cadres et professionnels" que "commis et secrétaires". Nous avons aussi interrogé les directeurs et les superviseurs de notre échantillon.

Ces douze répondants connaissent bien le taux de roulement du personnel de soutien au sein de leur unité. Ce taux est inférieur à 10% dans huit cas. Il se situe entre 10 et 20% dans deux cas, entre 20 et 30% dans un cas et il est supérieur à 30% dans un cas.

Huit répondants sur douze considèrent que ce taux est acceptable. Trois répondants le considèrent trop élevé et un répondant le juge trop faible. Aucun répondant n'a établi une relation entre les variations du taux de roulement et le recours à des programmes et des méthodes de formation.

Une étude des motifs de cessation d'emploi nous permettra de mieux connaître la relation entre le taux de roulement et le degré de préparation des employés à l'exercice de leurs fonctions.

5.1 les motifs des cessations d'emploi

Nous avons relevé les motifs de cessation d'emploi sans toutefois être en mesure de définir si les motifs sont proportionnellement les mêmes pour chacune des catégories d'employés.

Tableau n° 5

Relevé des motifs de cessation d'emploi au cours de la période du 1er mai 1977 au 30 avril 1978.

motifs invoqués	nombre de départs	%
1. poste plus alléchant	65	26,5
2. quitte la région/le Canada	28	11,0
3. quitte le marché du travail	25	9,8
4. retour aux études	23	9,0
5. nouveau poste	18	7,1
6. conditions de travail difficiles	15	5,9
7. retraite	14	5,5
8. projet terminé	12	4,7
9. abolition de poste/réorganisation	11	4,3
10. inaptitude	11	4,3
11. maladie	11	4,3
12. incompétence	7	2,7
13. différends avec autorité	7	2,7
14. mesures disciplinaires	2	0,7
15. salaire insuffisant	2	0,7
16. désaccord avec philosophie U.O.	1	0,4
17. maternité	1	0,4
total	253	100,0

Les motifs de cessation d'emploi se regroupent dans l'une ou l'autre des catégories suivantes: départs volontaires, mises-à-pied, départs obligatoires et départs provoqués.

a) départs volontaires

Cent six (106) employés ont quitté l'Université pour des motifs qu'ils jugent favorables à leur évolution personnelle (poste plus alléchant, nouveau poste, retour aux études, maternité, meilleur salaire). Ces employés représentent 43% des cas de cessation d'emploi.

b) mises-à-pied

Vingt-trois (23) employés ont quitté l'Université par suite d'une mise-à-pied (projet terminé, abolition de poste, réorganisation). Ces employés représentent 9% des cas de cessation d'emploi.

c) départs obligatoires

Soixante dix-huit (78) employés ont quitté l'Université par suite de déménagement, retrait du marché du travail, mises à la retraite et maladie. Ces employés représentent 31% des cas de cessation d'emploi.

d) départs provoqués

Quarante trois (43) employés sont partis pour cause de conditions de travail difficiles, inaptitude, incompétence, différends avec autorité, mesures disciplinaires, désaccord avec la philosophie de l'institution. Ces employés représentent 17% des cas de cessation d'emploi.

A ce stage-ci, nous formulons les conclusions suivantes:

1. Le taux de roulement du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa est élevé par rapport à celui des autres universités et ce, particulièrement dans les catégories des cadres et professionnels ainsi que des commis et secrétaires. En général, toutefois, les directeurs et les superviseurs estiment que ce taux n'est pas trop élevé.

2. L'examen des motifs de cessation d'emploi révèle qu'il n'est pas possible de réduire, par des méthodes de formation, le nombre de cessations d'emploi dans le cas des départs obligatoires.

   Etant donné le pourcentage marginal des mises-à-pied par rapport au nombre total de cessations d'emploi, la mise en place de programmes de recyclage ne s'impose pas.

3. Il est peut-être possible d'intervenir dans le cas des départs volontaires et provoqués. Cette dimension fera l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'étude de la dotation des postes.

5.2 la dotation des postes

En vertu des dispositions du règlement sur la dotation - personnel de soutien (n° 2) l'Université veut favoriser la promotion interne de ses employés. Afin de mesurer le degré d'atteinte de cet objectif et le degré de préparation des employés, nous avons étudié les deux types de rapports disponibles à cet effet soit a) les rapports d'embauchage et b) les prévisions de mise à la retraite.

Tableau n° 6

Provenance des candidats nommés à divers postes au cours de la période du 1er janvier au 30 avril 1978.

Catégories	Nominations extérieures	Promotions internes	Divers internes	Total	Extérieur /total
Cadres de direction	1			1	1/1
Cadres et professionnels	7	4	1	12	7/12
Commis et secrétaires	37	22	10	69	37/69
Technique	5	5		10	5/10
Instituteurs	-	-	-	-	-
Protection	1	1		2	1/2
Exploitation		1		1	0/1
Total	51	33	11	95	51/95
%	53.7	34.8	11.5	100.00	

Le tableau n° 6 nous indique que 51 postes (soit 53.7%) ont été comblés par des candidats de l'extérieur. Nous n'avons pu déterminer les motifs pour lesquels ces postes n'ont pu être comblés de l'intérieur (ex. incompétence, etc.). Il est à noter que 44 postes (46.3%) ont été comblés par des candidats de l'intérieur. De ce nombre, 33 postes (soit 34.8%) ont été comblés par voie de promotions.

Nous constatons en outre que 58% (7/12) des postes de catégorie "cadres et professionnels" ont été comblés par des candidats de l'extérieur de l'Université alors que le pourcentage diminue à

53% (37/69) dans le cas des "commis et secrétaires".

Il nous semble normal, compte tenu du milieu environnant, de devoir recruter 53% des commis et secrétaires à l'extérieur de l'Université. Par contre, il est étonnant de constater que 58% des nouveaux cadres et professionnels sont recrutés à l'extérieur de l'Université. Cette situation est d'autant plus étonnante que le nombre des départs est relativement élevé dans cette catégorie.

Il faut noter que cette situation n'est pas liée à la nécessité de recruter un nombre élevé de cadres et professionnels parce que l'institution est en période d'expansion rapide. Elle n'est pas liée davantage à la nécessité de renouveller rapidement le personnel de l'organisation car une étude des prévisions des mises à la retraite au cours de la période du 1er janvier 1978 au 31 décembre 1983 nous révèle que seulement 84 employés seront mis à la retraite au cours de cette période.

Tableau n° 7

Prévision des mises à la retraite pour la période du 1er janvier 1978 au 31 décembre 1983.

catégorie	nombre
1. cadres de direction	1
2. cadres et professionnels (8-15)	7
3. cadres et professionnels (1- 7)	12
4. commis et secrétaires	17
5. techniciens	3
6. bibliothécaires	9
7. exploitation et métiers	28
8. congés de maladie	7
total	84

En posant comme hypothèse que le taux de roulement sera basé sur un effectif de 1,320 employés (comme ce fut le cas en 1977-78), nous obtenons un taux de roulement de 1.1% pour les mises à la retraite, à chaque année, au cours de cette période. Ce taux est peu élevé et ne saurait constituer un grave problème à court terme sauf s'il s'agit du personnel de direction générale ou d'encadrement supérieur. Dans une telle perspective, les mises à la retraite

peuvent présenter une possibilité de promotion pour des candidats de l'intérieur. L'examen des postes qui deviendront vacants pourrait faire ressortir certains besoins de formation pour les aspirants éventuels.

Nous avons répertorié l'âge moyen des cadres de direction et des cadres supérieurs (échelons 8 à 15) afin de mieux définir cette hypothèse.

Chez les cadres de direction, il nous apparaît que seulement six postes pourraient, s'ils sont maintenus et sous réserve que ces postes ne soient pas éventuellement confiés à des membres du corps professoral, être accessibles à des cadres et professionnels. Il s'agit des postes de vice-recteur à l'administration, vice-recteur adjoint à l'administration, vice-recteur adjoint (Approvisionnements et services), vice-recteur adjoint (Relations de travail), secrétaire de l'Université et directeur général des services aux étudiants. L'âge moyen des titulaires actuels de ces postes est de 51 ans. Selon une tradition bien établie en milieu universitaire, les autres postes de direction générale sont comblés par des membres du corps professoral et ne pourraient donc servir de débouché à des cadres et professionnels.

Le tableau n° 8 fait état de la situation qui prévaut chez les cadres et professionnels des échelons 8 à 15.

Tableau n° 8: Age moyen des cadres supérieurs (échelons 8-15).

classe	nombre répertorié	âge moyen
8	19*	41.47
9	13**	46.38
10	4	46.75
11	1	57.00
12	4	44.00
13	3	39.33
14	2	55.00
15	0	-
	46	43.13

* 21 postes selon l'inventaire ** 14 postes selon l'inventaire

Nous constatons que l'âge moyen des cadres supérieurs s'élève à 43 ans. Compte-tenu de la jeunesse relative du personnel de direction et d'encadrement supérieur, de son faible taux de roulement, et en tenant compte d'une mise à la retraite obligatoire à l'âge de 65 ans, il n'y a pas lieu de s'occuper activement de la succession au niveau des cadres de direction avant une période de dix années et, dans le cas des cadres supérieurs avant une vingtaine d'années.

Il en résulte que la mobilité verticale est présentement réduite et elle le sera au cours des prochaines années au sein de l'institution. Nous avons vu précédemment que 46.3% des postes libres ont été comblés de l'intérieur et que, dans 34.8% des cas, il s'agissait d'une promotion interne (tableau n° 6). Ceci pose la question des plans de carrière individuels et du cheminement des individus au sein de l'institution. A titre d'exemple, notons qu'au mois de février 1977, le Service du personnel identifiait 71 cadres âgés de 30 à 40 ans. Eventuellement, ces cadres pourront accéder à des postes de l'échelon supérieur. En supposant que ces cadres veuillent accéder à un échelon supérieur, auront-ils la patience d'attendre 5, 10, 15 ou 20 ans? Comment peut-on alors les inciter à demeurer au sein de l'institution?

Il nous a été très difficile de vérifier par des faits les commentaires et observations qui nous ont été formulés à l'origine sur la qualité des relations humaines au travail, notamment en ce qui concerne les relations interpersonnelles.

Trois des quatres directeurs considèrent toutefois que le personnel d'encadrement et de supervision n'est pas suffisamment formé à la gestion des ressources humaines.

Quatre des huit superviseurs considèrent avoir été suffisamment formés à la gestion des ressources humaines.

La plupart des répondants ont reconnu qu'il existe des lacunes dans ce domaine et qu'il importe de mieux former le personnel de supervision à la gestion des ressources humaines. Nous n'avons pu progresser davantage dans cette voie, faute de données.

En guise de conclusion nous insistons sur la question mise-en-évidence précédemment. "Comment se fait-il que les cadres et les professionnels quittent l'Université en aussi grand nombre et que l'on doive en recruter un nombre si élevé à l'extérieur? Rien ne nous permet d'affirmer, jusqu'à maintenant que c'est parce qu'il n'ont pas la préparation requise. Il serait indiqué de relever les motifs de rejet des candidatures lors des concours. L'analyse systématique de ces données permettrait de jeter un nouvel éclairage sur cette question.

En ce qui concerne le personnel de la catégorie des commis et secrétaires, nous sommes peu étonnés de son taux de roulement relativement élevé. Il nous apparaît que ce taux est relié à la force d'attraction de la fonction publique fédérale et à la mobilité du personnel dans la région de la capitale nationale. Il ne nous est pas apparu nécessaire de pousser devantage l'étude dans le cas de cette catégorie d'employés.

5.3 l'évaluation du rendement

Afin de cerner ce problème, nous nous sommes préoccupés, dans une première phase, de l'analyse des rapports d'évaluation du rendement du personnel. Nous avons analysé, dans une deuxième phase, les données recueillies par voie d'enquête.

5.3.1 les rapports d'évaluation du rendement

Le Service du personnel a dénombré 306 recommandations de formation pour le personnel de soutien de l'Université. Ces recommandations touchent au maximum 29,22% de ce personnel de soutien (Annexe B). Par ordre décroissant, les recommandations de formation touchent les thèmes suivants (tableau n° 9):

Tableau n° 9: Sommaire des recommandations de formation selon les rapports d'évaluation du rendement.

thème	nombre	%
1. langues	80	26.1
2. techniques	58	18.9
3. poursuivre des études en administration	30	9.8
4. communication	29	9.4
5. gestion du personnel	27	8.8
6. secrétariat administratif	24	7.8
7. budgets	18	5.8
8. planification du travail	17	5.5
9. spécial	16	5.2
10. relations de travail	6	1.9
11. M.B.O.	1	0.9
	306	100.0

L'analyse des recommandations par groupes occupationnels nous révèle un ordre différent de besoins (tableaux 10, 11, 12 et 13).

Tableau n° 10: Recommandations/Commis et secrétaires

thème	nombre	%
1. langues	59	38.5
2. secrétariat administratif	24	15.6
3. communication	21	13.7
4. budgets	14	9.1
5. planification du travail	11	7.1
6. poursuivre des études en administration	8	5.2
7. gestion du personnel	6	3.9
8. techniques	5	3.2
9. spécial	4	2.6
10. relations de travail	1	0.6
	153	100.0

Tableau n° 11: Recommandations/Cadres et professionnels

thème	nombre	%
1. gestion du personnel	21	23.0
2. poursuivre des études en administration	19	20.8
3. langues	13	14.2
4. technique	9	9.8
5. spécial	8	8.8
6. communication	6	6.5
7. relations de travail	5	5.4
8. planification du travail	5	5.4
9. budgets	4	4.3
total	91	100.0

Tableau n° 12: Recommandations/Techniciens

thème	nombre	%
1. techniques	39	68.4
2. langues	8	14.0
3. spécial	3	5.2
4. communications	2	3.5
5. planification du travail	1	1.7
6. M.B.O.	1	1.7
total	54	100.0

Tableau n° 13: Recommandations/Exploitation

thème	nombre	%
1. technique	5	50.0
2. spécial	5	50.0
total	10	100.0

Aucune recommandation n'a été formulée pour les instituteurs et les agents de sécurité du groupe de la Protection.

La lecture des tableaux n°s 9, 10, 11, 12 et 13 nous permet de constater que 80% des recommandations de formation formulées lors de l'évaluation du rendement sont regroupées sous les six thèmes suivants: langues, techniques, poursuivre des études en administration, communication, gestion de personnel et secrétariat administratif.

De façon particulière nous notons que:

a) les besoins de formation linguistique sont les plus nombreux. Ils représentent 26,1% de toutes les recommandations formulées. La formation linguistique représente 38,5% des besoins des commis et secrétaires, 14,2% des besoins des cadres et professionnels et 14,0% des besoins des techniciens.

b) les besoins de formation technique constituent 50,4% des besoins du groupe des techniciens.

c) les besoins de formation administrative sont définis de façon très générale i.e. "poursuivre des études en administration" (9,8% des recommandations). Ces recommandations viennent au deuxième rang de la liste des besoins des cadres et professionnels. La formulation employée semble indiquer que, dans le cas présent, l'on se situe davantage dans une perspective de perfectionnement que de formation visant à combler des lacunes face à une tâche.

d) les besoins reliés à la communication viennent au quatrième rang du sommaire général et au troisième rang de la liste des besoins des commis et secrétaires. Ils représentent 13,8% des besoins de formation au sein de ce groupe. On ne sait toutefois pas quelles sont précisément les lacunes. S'agit-il de problèmes de rédaction, expression verbale ou écrite, relations avec le public, etc...?

e) la gestion du personnel vient en tête de la liste des recommandations affectant le personnel cadre et professionnel.

f) la formation au secrétariat administratif est concentrée exclusivement dans la liste des recommandations affectant les commis et secrétaires. Cette recommandation vient au deuxième rang et elle recouvre 15,6% des recommandations de formation.

5.3.2 les besoins de formation selon les directeurs et les superviseurs

Tous les directeurs et superviseurs considèrent qu'il existe des besoins de formation au sein de leur unité.

a) les types de besoins

Les besoins exprimés sont les suivants:

Tableau n° 14: Besoins exprimés par les directeurs et les superviseurs.

type	f	%
- administration générale	1	3.2
- gestion du personnel	1	3.2
- relations de travail	1	3.2
- budget/comptabilité	3	9.7
- secrétariat administratif	2	6.5
- technique	2	6.5
- expression écrite/grammaire	4	12.9
- langue seconde	4	12.9
- relations humaines	1	3.2
- administration de programmes spécialisés	3	9.7
- formation du personnel de supervision	1	3.2
- dactylographie	1	3.2
- techniques d'entrevues	1	3.2
- formation aux politiques et programmes du milieu, connaissance de l'Université et de son mode de fonctionnement	2	6.5
- apprendre à s'exprimer	1	3.2
- méthodes de travail	2	6.5
- affirmation de soi, initiative	1	3.2
total	31	100.0

Nous constatons que les besoins mentionnés se rapportent aux connaissances linguistiques et à divers domaines de l'administration.

b) les méthodes de formation

Les nouveaux employés sont formés selon l'une des méthodes suivantes:

Tableau n° 15: Méthodes de formation des nouveaux employés selon les directeurs et les superviseurs.

Méthodes	f	%
- "sur le tas"	5	21.7
- cours/stages	4	17.3
- parrainage	3	13.4
- jumelage	3	13.4
- programme individuel	4	17.3
- rencontres informelles	1	4.3
- rencontres périodiques	2	8.6
- séances d'information/ateliers	1	4.3
total	23	100.0

L'enquête nous à révélé que 75% des directeurs et 25% des superviseurs interrogés sont satisfaits des méthodes de formation utilisées. Nous **constatons** donc que, dans l'ensemble, 40% des répondants expriment leur satisfaction. Les autres répondants (60%) se déclarent insatisfaits et ils considèrent que l'Université devrait mettre davantage l'accent sur la formation notamment en matière de gestion des ressources humaines. A cet effet, ils recommandent notamment de recourrir à des cours et à des stages de formation.

c) la communication des attentes

Les répondants utilisent un ou plusieurs des mécanismes suivants pour communiquer leurs attentes aux employés de leur unité:

Tableau n° 16: Mécanismes de communication des attentes, selon les directeurs et les superviseurs.

mécanismes	f	%
- rapport d'évaluation du rendement	8	33.3
- rencontres spécifiques	2	8.3
- rencontres périodiques	10	41.7
- réunions de groupes	2	8.3
- rencontres informelles	1	4.2
- directives de travail	1	4.2
total	24	100.0

Nous constatons, à la lecture du tableau n° 16, que le recours aux rapports d'évaluation du rendement (33%) est proportionnel au relevé effectué par le Service du personnel, relevé qui atteste que l'on formule des recommandations de formation dans 29% des cas. Le tableau n° 16 fait aussi ressortir que le recours aux rencontres spécifiques (8.3%) et périodiques (41.7%) constitue le principal moyen de communication des attentes entre superviseurs et supervisés.

Enfin, nous avons constaté que 80% des répondants donnent suite aux rapport d'évaluation. A cet effet, ils déclarent rencontrer les employés, les encourager à s'inscrire à des cours ou encore utiliser ces rapports à des fins de planification et de développement.

c) la connaissance des règlements de formation

Les quatre directeurs de service connaissent l'existence des règlements relatifs à la formation du personnel. Ils en connaissent suffisamment la teneur pour les utiliser quand ils le jugent opportun. La majorité d'entre eux considèrent que ces règlements répondent à leurs besoins. Le quatrième déclare que tel n'est pas le cas et que l'on devrait informer davantage le personnel de la nature et du mode de fonctionnement de l'Université. **L'enquête révèle que les superviseurs connaissent** peu les règlements de formation.

e) opinions et commentaires

- Selon un directeur, l'un des dangers à l'Université, c'est de "surformer" et de ne pouvoir, par la suite, satisfaire aux attentes des employés. L'institution ne peut pas absorber les gens trop bien formés et perfectionnés.
- Un superviseur note qu'on ne peut pas envoyer des employés participer à des cours... faute de remplaçants.

5.3.3 les besoins de formation selon les employés

Nous avons sollicité l'opinion des employés. Les questions ont porté sur a) les types de besoins, b) les méthodes de formation, c) la communication des attentes et des besoins et d) la connaissance des règlements relatifs à la formation.

a) les types de besoins

Onze employés sur treize déclarent ressentir des besoins face à leur tâche. Les deux autre disent que tel n'est pas le cas.

Tableau n° 17: Besoins de formation, selon des employés.

besoins	f	%
- gestion du personnel	3	11.8
- budget/comptabilité	2	11.1
- communication	1	5.5
- planification du travail/GPO	2	11.1
- technique	3	16.8
- expression écrite/grammaire	2	11.1
- langue seconde	1	5.5
- administration des affaires	2	11.1
- administration de programmes spécialisés	1	5.5
- relations de travail	1	5.5
total	18	100.0

Nous constatons que les besoins identifiés se rapportent principalement à l'amélioration des connaissances en divers domaines de l'administration, en techniques et en connaissances linguistiques.

b) les méthodes de formation

Les treize répondants ont été formés à assumer leurs fonctions selon l'une ou plusieurs des méthodes suivantes.

Tableau n° 18: Méthodes de formation, selon des employés.

méthodes	f	%
- "sur le tas"	12	66.8
- cours/stages	2	11.1
- jumelage	2	11.1
- programme individuel	1	5.5
- aucune méthode	1	5.5
total	18	100.0

Les avis sont très partagés à propos du degré de satisfaction, car 54% des répondants sont satisfaits des méthodes utilisées et

46% en sont insatisfaits. Si c'était à refaire, ils aimeraient que l'on ait recours à des stages et à des cours de formation.

c) la communication des attentes et des besoins

Sept employés sur treize (soit 54.2%) utilisent les mécanismes suivants (ou une combinaison de ces mécanismes) pour communiquer leurs besoins à leur supérieur.

Tableau n° 19: Mécanismes de communication des attentes, selon les employés.

mécanismes	n	%
- évaluation du rendement	3	30.0
- rencontres spécifiques	3	30.0
- rencontres périodiques	2	20.0
- rencontres informelles	2	20.0
total	10	100.0

Nous constatons, à la lecture du tableau n° 19, que le recours aux rapports d'évaluation du rendement (30%) est proportionnel au relevé effectué par le Service du personnel (29%). Ce tableau fait aussi ressortir que le recours aux rencontres constitue le principal moyen de communication des attentes entre superviseurs et supervisés.

La majorité des employés qui communiquent leurs besoins considèrent que leur supérieur tient compte de leurs démarches en lui permettant de participer à des stages, en lui prodiguant des conseils ou en expérimentant de nouvelles idées.

Il est à noter que 46% des employés n'utilisent aucun mécanisme de communication de leurs besoins.

d) la connaissance des règlements de formation

L'enquête révèle que la majorité des employés connaissent peu ou pas les règlements relatifs à la formation.

e) opinions et commentaires

Les employés interrogés ont formulé les suggestions suivantes

- organiser des sessions d'information sur le fonctionnement de l'Université;

- créer un fonds central pour la formation;
- permettre aux employés de suivre des cours durant les heures de travail;
- mettre au point un système de mutations entre services pour favoriser une diversification d'expérience;
- donner suite aux recommandations des rapports d'évaluation du rendement.

5.3.4 comparaison des résultats

La comparaison des opinions de tous les répondants nous permet de formuler les constatations suivantes:

a) les types de besoins de formation

La quasi-totalité des directeurs, des superviseurs et des employés interviewés considèrent qu'il existe des besoins de formation. Nous regroupons en sept catégories, les données des tableaux n° 14 et 17.

Tableau n° 20: Comparaison des besoins de formation

Types	Directeurs et superviseurs	Employés	Total
1. Langues (expression écrite, langue seconde, etc.)	9	3	12
2. Administration (programmes, budget, comptabilité, etc.)	7	5	12
3. Personnel (relations de travail, supervision, etc.)	5	3	8
4. Secrétariat	5	-	5
5. Techniques	2	3	5
6. Communications	1	1	2
7. Connaissance de l'U.O.	2	-	2
Total	31	15	46

Ces données confirment les résultats de l'analyse des recommandations de formation consignées dans les rapports d'évaluation du rendement du personnel de soutien. (Voir à cet effet le tableau n° 21 à la page suivante.)

Nous en concluons que les besoins de formation se retrouvent dans les domaines suivants: i) langues, ii) administration, iii) personnel, iv) techniques.

Tableau n° 21: Relevé des besoins de formation selon les rapports d'évaluation du rendement et l'enquête

Sujet	Evaluation du rendement				Sondage/Entrevue			
	Personnel de soutien (U.O.)		Cadres et professionnels (U.O.)		Cadres & professionnels		Employés	
	N	%	N	%	f	%	f	%
1. Langues	80	25.9	13	14.2	8	34.7	3	20.0
2. Administration	66	21.2	28	30.7	7	30.4	5	33.3
3. Techniques	58	18.8	9	9.6	2	8.6	3	20.0
4. Personnel	33	10.7	26	30.7	5	21.7	3	20.0
5. Communications	29	9.4	6	6.5	1	4.3	1	6.7
6. Secrétariat admin.	24	7.7	-	-	-	-	-	-
7. Spécial	16	5.1	9	9.8	-	-	-	-
Total	306	100.0	91	100.0	23	100.0	15	100.0

b) les méthodes de formation

Les répondants ont identifié les méthodes de formation suivantes pour le personnel de soutien.

Tableau n° 22: Comparaison des méthodes de formation.

Méthodes	directeurs et superviseurs	Employés
- "sur le tas"	5	12
- cours/stages	4	2
- parrainage	3	-
- jumelage	2	2
- programme individuel	4	1
- rencontres informelles	1	-
- rencontres périodiques	2	-
- séances d'information/ateliers	1	-
- aucune méthode	-	1
total	23	18

De façon générale les supérieurs divergent d'opinion avec les subordonnés quant aux méthodes de formation utilisées Ainsi, les directeurs et les superviseurs déclarent qu'ils utilisent un ensemble diversifié de méthodes de formation alors que les employés considèrent qu'ils ont été formés "sur le tas" i.e. sans programme articulé ou nettement identifiable.

41.6% des directeurs et des superviseurs sont satisfaits de cette situation et 46.1% des employés partagent cette satisfaction. Il faut toutefois constater que plus de la moitié des répondants de chaque catégorie sont insatisfaits de cette situation. Un seul des quatre directeurs se déclare insatisfait alors que plus de 50% des superviseurs, se déclarent insatisfaits. Nous constatons alors que l'indice de satisfaction diminue selon que l'on s'éloigne du sommet de la pyramide hiérarchique.

Afin de remédier aux lacunes de formation, les répondants recommandent surtout de recourrir à des cours et à des stages de formation des nouveaux employés.

Il y a lieu aussi de souligner la nécessité de mieux identifier les méthodes de formation à utiliser lors de l'entrée en fonction de nouveaux employés. Une telle approche aurait peut-être une incidence sur la qualité de la communication des attentes et permettrait peut-être de réduire le nombre de départs provoqués.

c) la communication des attentes et des besoins

Les répondants utilisent les mécanismes suivants pour se communiquer mutuellement leurs attentes ou leurs besoins de formation selon qu'ils sont directeurs et superviseurs, ou tout simplement employés.

Tableau n° 23: Comparaison des mécanismes de communication des attentes.

mécanisme	attentes	besoins
- rapport d'évaluation du rendement	7	3
- rencontres spécifiques	2	3
- rencontres périodiques	9	2
- réunions de groupe	2	-
- rencontres informelles	1	1
- directives de travail	1	-
- aucun mécanisme	-	7
total	22	16

Nous constatons que, lorsqu'ils n'utilisent pas les rapports d'évaluation du rendement, les directeurs et les superviseurs ont surtout recours aux rencontres pour communiquer leurs attentes en matière de formation. C'est peut-être ce qui se passe dans le cas de 71% des employés pour lesquels on n'a formé aucune recommandation de formation.

Nous constatons aussi que la majorité des employés n'utilisent aucun mécanisme de communication de leurs besoins. Leur perception, c'est que lorsqu'on utilise un mécanisme formel de communication, les supérieurs ne donnent pas suite aux discussions. Il y aurait sans doute avantage à structurer et encadrer davantage ce type d'échanges.

Enfin nous concluons que dans la majorité des cas les directeurs, les superviseurs et les employés se préoccupent peu de se communiquer

mutuellement leurs attentes et leurs besoins en matière de formation.

c) connaissance des règlements de formation

L'enquête nous a révélé que 29.4% des répondants ne connaissent aucun des règlements relatifs à la formation. Les autres répondants (70.6%) connaissent au moins un peu l'un ou l'autre des règlements.

L'étude plus poussée des réponses nous révèle que 100% des directeurs, 62.5% des superviseurs et 50% des employés connaissent au moins en partie l'un ou l'autre des règlements de formation. Nous en déduisons que plus on s'éloigne du sommet de la pyramide hiérarchique moins les répondants connaissent ces règlements.

La majorité des employés ainsi que près de la moitié des superviseurs interrogés ignoraient ou ne connaissaient que fort peu les règlements et les programmes de formation qui sont présentement en vigueur. Il nous semble opportun de remédier à ce problème d'information.

Nous en concluons qu'il importe d'informer davantage le personnel de supervision et les employés de l'Université de l'existence des règlements de formation.

5.3.5 Conclusions de l'identification des besoins

L'analyse des recommandations des rapports d'évaluation du rendement et des résultats de l'enquête auprès des directeurs, des superviseurs et des employés nous porte à conclure que

a) les principaux besoins de formation du personnel de soutien se retrouvent dans les domaines de l'administration, du personnel, des langues et des techniques.

b) il existe des divergences d'opinion quant aux méthodes de formation utilisées pour l'initiation des nouveaux employés à leurs tâches. Ces divergences se résument comme suit: les supérieurs déclarent qu'ils assurent la formation de leurs employés alors que ces derniers considèrent qu'ils ne reçoivent pas de formation particulière. Il importe donc de mieux identifier les méthodes de formation utilisées et d'en informer les intéressés.

c) la communication des attentes et des besoins ne semble pas préoccuper particulièrement les répondants.

d) les règlements de formation sont, en général, connu des directeurs, et peu ou pas connus des superviseurs et des employés. Il nous semble opportun de remédier à cette lacune en informant davantage l'ensemble des employés de l'existence et de la nature de ces règlements.

6. Inventaire des règlements et des programmes de formation

Nous étudierons maintenant les ressources et les moyens dont dispose l'Université pour résoudre ces problèmes. Ces moyens sont, pour les fins de notre étude, les règlements, programmes et activités de formation en cours au 30 avril 1978. Pour ce faire, nous énoncerons les caractéristiques pertinentes de ces règlements et nous décrirons les programmes et activités qui y sont rattachés.

Trois règlements de l'Université se préoccupent de formation et de perfectionnement. Il s'agit des règlements n° 2 "Dotation: personnel de soutien", n° 63 "Congés de ressourcement", et n° 78 "Formation et perfectionnement du personnel de soutien". Deux autres règlements mentionnent la formation et le perfectionnement. Il s'agit du règlement n° 3 "Politique de rémunération du personnel de soutien non syndiqué" et du "Règlement sur le bilinguisme à l'Université d'Ottawa".

6.1 le règlement n° 2: "Dotation: personnel de soutien"

6.1.1 les objectifs du règlement

Ce règlement a pour but: "... d'établir des normes rationnelles et uniformes de recrutement, de sélection, de rétrogradation, de placement, de mise-à-pied et de destitution du personnel de soutien." (art. 1).

Au chapitre de la mobilité interne, le règlement n° 2 précise que "... l'Université encourage la promotion interne à condition que les candidats(es) possèdent les qualités de base pour répondre aux exigences du poste." (art. 12). Ce règlement précise en outre que "... durant la période d'essai, le superviseur devra s'efforcer de bien former et conseiller le (la) nouvel(le) employé(e) afin d'être en mesure de porter un jugement juste et équitable sur son rendement durant la période d'essai ou à la fin." (art. 27).

Le règlement n° 2 stipule finalement que "... Une évaluation du rendement des membres réguliers à plein temps du personnel de soutien (1S4 - 1S8) est exigée au moins une fois l'an. Le Service du personnel est chargé d'élaborer et de fournir les formulaires devant servir à cette évaluation annuelle." (art. 28). Cette disposition est explicitée au paragraphe 9 du règlement n° 3. On trouvera à l'annexe F

copie du formulaire utilisé par le Service du personnel à cette fin.

6.1.2 l'application du règlement

a) Au chapitre de la formation, le règlement n° 2 confère aux directeurs l'autorité nécessaire à la préparation de programmes de formation et à l'utilisation de ressources à cette fin.

Une consultation auprès de directeurs d'unités et de services a permis de constater que certains d'entre eux n'ont aucun programme pour la formation de leur personnel. D'autres directeurs, par contre, ont élaboré des programmes à cette fin.

- Au Service des bâtiments et terrains, chaque nouvel employé est soumis à un programme personnel de "formation", ceci quel que soit son niveau administratif et ses fonctions. Le personnel participe aussi à des cours et à des séminars spécialisés (entretien ménager, relations de travail, etc...). Le personnel de supervision est encouragé à participer à ces séminars.

- Au Centre d'informatique, la fonction "perfectionnement" revêt une très grande importance car le personnel qu'on y trouve est hautement spécialisé et il oeuvre à l'intérieur d'un service tout autant spécialisé. La direction encourage donc la participation à des cours et congrès organisés par des organismes tels que International Business Machines, etc...

- Le Service de l'aide financière aux étudiants a organisé son propre programme de formation aux procédures et activités internes afin de maintenir des standards de fonctionnement satisfaisants compte tenu d'un taux de roulement du personnel assez élevé.

Il ne nous a malheureusement pas été possible de répertorier toutes les initiatives qui ont été prises par les divers services de l'Université.

b) Il est à noter qu'aucun programme n'est organisé et administré par le Service du personnel. Il nous semble que le Service du personnel devrait jouer un rôle plus actif dans ce domaine et créer des programmes "centraux". Ceci permettrait notamment d'éviter que le règlement ne "pêche" par excès de décentralisation.

Nous formulons la conclusion suivante:

Le règlement sur la dotation du personnel de soutien (n° 2) donne aux directeurs l'autorité nécessaire à la préparation de programmes de formation et à l'utilisation de ressources à cette fin. Certains projets sont organisés par des directeurs à l'intérieur de leur service. Toutefois, à l'échelle de l'Université, aucun projet d'ensemble ni d'effort systématique n'ont été entrepris dans ce domaine.

6.2 le règlement n° 63: "Congés de ressourcement"

6.2.1 les objectifs du règlement

Ce règlement se préoccupe essentiellement de formation, de perfectionnement et de recyclage, i.e.

"art. 1 Le congé de ressourcement est un congé accordé à un membre du personnel de soutien de cadre et professionnel pour lui permettre de réaliser un projet de ressourcement destiné à l'aider à mieux accomplir ses fonctions actuelles ou à prendre charge de nouvelles responsabilités.

art. 2 Le congé de ressourcement répond à différents besoins, soit:

a) le besoin de formation et de perfectionnement quand il est difficile, sinon impossible, pour le titulaire d'un poste à l'Université de combler ce besoin le soir ou durant les fins de semaine, en suivant des cours réguliers de l'Université;

b) le besoin pour le titulaire de repenser les impératifs profonds de son poste ou de sa carrière. Ceci correspond au besoin normal de l'intéressé d'évaluer son rendement au travail, d'examiner ce que font ses collègues dans d'autres universités ou organismes;

c) le besoin de recyclage ou de perfectionnement nécessaire à la prise en charge de nouvelles fonctions plus exigeantes."

6.2.2 l'application du règlement n° 63

Ce règlement s'adresse exclusivement aux membres du personnel de soutien de catégorie "cadres et professionnels" qui ont complété quatre ans de service à temps complet à l'Université d'Ottawa.

a) le programme S.U.A.C.

Le programme intitulé "Senior University Administration Course" est organisé par la "Canadian Association of University Business Officers" avec le concours de la Fondation Kellogg et de l'Université de Western Ontario. Ce programme s'adresse aux cadres de direction des universités. Il consiste essentiellement en un stage de perfectionnement en administration. L'Université a jusqu'à présent délégué quatre cadres de direction et un chef de service à ce programme.

b) le programme C.A.P.

Le programme des Cours et Affectations de Perfectionnement relève de la Commission de la fonction publique du Canada. Il s'adresse aux cadres intermédiaires qui ont le potentiel pour accéder éventuellement à des postes de direction. L'Université délègue, depuis 1976, un ou deux candidats par année au Centre d'évaluation qui contrôle l'accès à ce programme. Les cadres délégués ont été dépistés au sein du personnel de l'institution par un comité formé des vice-recteurs adjoints. Depuis 1976, un employé cadre de l'Université a participé à la portion "cours" de ce programme.

c) les congés d'étude

Depuis l'entrée en vigueur du règlement n° 63, le comité des congés de ressourcement a étudié treize demandes formulées par des membres du personnel cadres et professionnels. Onze demandes ont été acceptées. De ce nombre, deux candidats se sont par la suite désistés. Les neufs projets de ressourcement effectués visaient à compléter les études suivantes: deux doctorats, cinq maîtrises, un baccalauréat et un diplôme technique. Le budget attribué à ce projet par le comité des congés de ressourcement s'est élevé à $18,821 en 1977-78. Compte tenu du fait qu'une somme équivalente doit être déboursée par les services concernés, il en résulte que plus de $37,000 ont été versés sous forme de traitement dans le cadre de ces projets de formation et de perfectionnement.

Nous formulons la conclusion suivante:

Il nous semble que le règlement n° 63 sur les congés de ressourcement répond bien aux besoins anticipés de préparation de la relève et du développement de l'institution. Jusqu'à présent, ce règlement a été utilisé conformément aux objectifs établis mais il ne s'est appliqué qu'à un nombre restreint d'employés. Ce règlement peut permettre aux cadres et professionnels de diversifier leur expérience et de rompre une certaine routine. Une utilisation plus systématique de ce règlement permettrait peut-être de réduire le nombre de cessations d'emploi pour fins de "nouveau poste" et de retour aux études. Il serait aussi opportun de créer les précédents qui permettraient a) d'élargir le champ d'application de ce règlement et b) de le faire connaître davantage et donc de susciter des candidatures. Il nous semble enfin que les gestionnaires pourraient utiliser ce règlement pour favoriser la formation de leur personnel de supervision (catégorie P 1 à 5).

6.3 Le règlement n° 78: formation et perfectionnement du personnel de soutien

6.3.1 Les objectifs du règlement

Le règlement n° 78 "... a pour but de préciser dans quels cas et à quelles conditions l'Université accorde une aide financière aux membre du personnel de soutien en vue de favoriser leur formation et leur perfectionnement et de les encourager à se recycler". (art. 1)

Ce règlement s'applique aux cours dispensés par l'Université d'Ottawa, aux cours dispensés par d'autre établissements (art. 4) ainsi qu'aux séminaires, conférences et sessions d'étude spécialisées (art. 8).

L'article 5 précise que ce règlement ne s'applique qu'aux employés qui ont à leur actif un minimum de douze mois de service continu.

6.3.2 L'application du règlement

Nous n'avons pu identifier avec précision le nombre d'employés qui ont participé à des cours dispensés par l'Université.

Un rapport du Service du personnel (Annexe G) nous indique que du 1er avril 1977 au 31 mars 1978, les employés de l'Université ont présenté 191 demandes de remboursement de frais de scolarité

pour des cours terminés au cours de cette période (126) ou en voie de l'être subséquemment (63). De ce nombre, 153 demandes se rapportaient à des cours dispensés par d'autres maisons d'enseignement. Le Service des finances nous indique, d'autre part, que quelques $3,954 ont été dépensés sous la rubrique "Cours et affectations de personnel pour l'ensemble des services et facultés de l'Université". Il ne nous a pas été possible d'identifier le nombre de participants à des séminaires, conférences et sessions d'étude spécialisées. Nous savons, toutefois, pour en avoir discuté avec divers directeurs et cadres, que ces derniers participent régulièrement à des manifestations organisées par des organismes spécialisés tels que l'American Management Association, Advanced Management Research, International Business Machines, Institut de formation par le Groupe Inc. etc... Nous ne disposons toutefois d'aucune donnée comptable précise à ce sujet car ces dépenses sont généralement réparties entre plusieurs postes budgétaires tels que: frais d'inscription, frais de voyage, etc...

Nous formulons la conclusion suivante:

Le règlement n° 78 répond bien à certains besoins de formation et de perfectionnement. Il constitue un outil valable par lequel un directeur peut contribuer à la formation de son personnel, toutes catégories, en autant que ce personnel soit suffisamment motivé. Compte tenu des renseignements disponibles, il nous semble que ce règlement est peu utilisé car, dans le cas des frais de scolarité rattachés à des cours, le coût est de $3.00 par employé par an. ($3,954/1,320 employés)

La question se pose différemment en ce qui concerne la participation à des séminaires, conférences et sessions d'études spécialisées. Personne à l'Université ne semble savoir a) qui participe à quoi, b) pourquoi, c) à quel coût et d) comment maximiser le rendement des sommes affectées à ces fins?

Il serait indiqué d'établir un système plus approprié de comptabilisation des dépenses de formation afin de pouvoir, subséquemment rationaliser les dépenses dans ce domaine.

6.4 Le règlement sur le bilinguisme à l'Université d'Ottawa

6.4.1 Les objectifs du règlement

Ce règlement définit et régit les questions relatives au bilinguisme à l'Université d'Ottawa. Il fixe des standards et objectifs dans ce domaine. Ainsi:

> "L'administration centrale doit refléter le caractère bilingue de l'Université, et ses services généraux doivent être aptes à communiquer dans les deux langues officielles avec les membres de la communauté universitaire et le public en général, et à donner des services de qualité égale aux deux groupes linguistiques:"

En matière de formation, le règlement stipule que:

> "A l'intention des membres du personnel de soutien à qui l'obligation est faite d'accroître leur compétence linguistique, l'Université dispensera un programme d'enseignement des langues officielles et en assumera tous les frais. La fréquentation des cours sera soumise à des dispositions réglementaires particulières que l'Université adoptera en temps opportun."

6.4.2 L'application du règlement

Le mandat de la formation linguistique du personnel de l'Université a été confié vers le début des années 1970 à l'Institut des langues vivantes de la Faculté des arts. L'Université se préoccupait donc de cette question avant l'entrée en vigueur du règlement sur le bilinguisme.

A l'heure actuelle, l'Institut des langues vivantes organise onze sessions de formation à chaque année dont six sessions de 30 heures (réparties sur dix semaines), quatre sessions à caractère intensif (une semaine), et une session à caractère semi-intensif (6 semaines à 3h/jour)). Le coût total de ce programme de onze sessions s'élève à $4,800, ce qui fait un coût moyen d'un peu plus de $72.00 par participant.

Ces sessions visent à l'amélioration de l'expression orale/conversation en anglais ou en français. Une session se rapporte plus particulière-

ment à la grammaire. Ces cours regroupent environ 660 étudiants à chaque année. Ces étudiants sont tout autant des membres du personnel enseignant que du personnel non enseignant ainsi que leurs conjoints.

Nous formulons la conclusion suivante:

L'Institut des langues vivantes met à la disposition du personnel de l'Université des ressources adéquates pour contribuer à sa formation linguistique. Le sommaire des rapports d'évaluation du rendement du personnel fait état de 80 recommandations de perfectionnement relatives à l'amélioration des connaissances linguistiques. Etant donné que l'Institut des langues vivantes dessert annuellement 660 membres du personnel de soutien ainsi que leurs conjoints, il nous apparaît que l'Institut répond suffisamment aux besoins exprimés. S'il existe encore des besoins auxquels l'Institut ne répond pas, c'est peut-être parce que ses services sont peu connus ou encore parce que les employés concernés sont peu intéressés à se prévaloir de ses services.

6.5 Conclusions sur l'inventaire des règlements

Nous avons vu que le règlement sur la dotation du personnel (n° 2) précise que le chef d'unité a la responsabilité de la formation de ses employés durant leur période d'essai (règlement n° 2, Art. 27). Lorsque cette période est terminée,il est possible à l'employé de se former davantage en participant à des cours et à des stages selon ses centres d'intérêt et le degré de collaboration de son supérieur immédiat. La participation à des cours (n° 78) est le moyen de formation le plus accessible à l'Université mais il n'est pas très utilisé puisqu'il n'en coûte à l'Université que $3.00 par employé, par an. Le seul règlement à portée restreinte est celui des congés de ressourcement (n° 63) car il ne s'applique qu'aux membres du personnel cadre et professionnel qui ont plus de quatre années de service à l'Université. Ce règlement se situe toutefois davantage dans une perspective de perfectionnement que dans une perspective de formation. Enfin, il nous apparaît que le règlement sur le bilinguisme est assorti d'un programme qui en assure l'application.

Nulle part n'avons-nous pu trouver un énoncé d'objectifs de formation à l'intérieur de l'institution. A l'exception du règlement sur les congés de ressourcement, nous n'avons pu identifier un seul document de formation qui se situe dans la perspective d'une évolution des besoins de l'institution et de la nécessité d'y préparer le personnel de soutien. Pour le reste, la formation qui est effectuée, ou suggérée, se situe dans le cadre de l'apprentissage de tâches et de techniques et donc en fonction de l'acquisition d'un savoir-faire.

De façon générale, les règlements actuels donnent aux gestionnaires la latitude nécessaire pour assurer la formation et même le perfectionnement de leur personnel dans le contexte d'une administration décentralisée. Ces règlement donnent aussi aux employés la possibilité de se perfectionner.

La principale faiblesse de ces règlements c'est de ne pas se matérialiser sous forme de programmes de formation connus des employés qui ont des besoins soit généraux, i.e. lors de leur période d'essai, soit spécifiques, afin de répondre à certains problèmes particuliers.

Une autre faiblesse c'est l'inexistence de programmes "centraux" administrés par le Service du personnel. A l'heure actuelle, le Service du personnel n'administre aucun programme de formation. Il ne s'occupe que de l'administration du règlement sur la formation du personnel (n° 7F), administration qui se résume à l'autorisation de rembourser les frais de scolarité des employés inscrits à ces cours. C'est le vice-recteur adjoint aux relations de travail qui s'occupe de l'administration des congés de ressourcement (règlement n° 63).

Nous considérons que le Service du personnel devrait manifester davantage sa présence dans ce domaine au moyen notamment de la préparation de programmes de formation qui répondent aux objectifs de développement de l'institution et aux besoins exprimés par les directeurs, les superviseurs et les employés.

7. Conclusions et recommandations

Nous situons nos conclusions et recommandations dans la triple perspective de la raison d'être de l'étude, du relevé des besoins de l'organisation et de ses employés ainsi que de l'inventaire des règlements et des programmes de formation du personnel de soutien.

7.1 Conclusions relatives aux raisons d'être de l'étude

En premier lieu, nous formulerons des conclusions relatives aux taux de roulement, à la dotation des postes et à l'évaluation du rendement.

7.1.1 Le taux de roulement

Le taux de roulement du personnel de soutien s'élevait à 19.1% au mois d'avril 1978. Ce taux est supérieur à celui d'autres institutions d'enseignement universitaire. A l'intérieur des unités situées dans le champ de notre étude, le taux de roulement est inférieur à 20%. Les directeurs et les superviseurs considèrent que ce taux est acceptable.

L'examen des motifs de cessation d'emploi nous révèle qu'il n'est pas possible de réduire, par des méthodes de formation, le nombre de cessations d'emploi dans le cas des départs obligatoires. De plus, étant donné le pourcentage marginal de mises-à-pied par rapport au nombre total de cessations d'emploi, la mise-en-place de programmes de recyclage ne s'impose pas. Il nous apparaît toutefois que l'Université pourrait réduire le taux de roulement en s'efforçant de réduire le nombre des départs volontaires et des départs provoqués en encourageant une plus grande mobilité du personnel au sein de l'institution, en recyclant les employés dont le poste est aboli et en réduisant les difficultés au travail qui sont cause de cessation d'emploi.

7.1.2 La dotation des postes

Nous avons constaté que 33% des postes vacants ont été comblés par des candidats de l'extérieur de l'Université. Il nous semble que ce rapport est trop élevé et qu'il serait indiqué de rechercher les causes précises de cette situation qui ne coïncide pas avec les objectifs du règlement sur la dotation du personnel de soutien.

Comment se fait-il que les cadres et professionnels quittent l'Université en aussi grand nombre et que l'on doive en recruter un aussi grand nombre à l'extérieur? Rien ne nous permet d'affirmer que c'est parce qu'ils n'ont pas la préparation requise pour accéder à des postes à l'échelon supérieur au sein de la hiérarchie universitaire.

La question des mises à la retraite ne revêt aucun relief particulier du fait que le nombre des mises à la retraite obligatoires se chiffre à quatre-vingt quatre (84) au cours de la période 1978-83. Ce nombre représente l'équivalent d'un taux de roulement annuel de 1% au cours de cette période, ce qui est peu élevé. La question de la préparation de la relève du personnel de direction et d'encadrement supérieur ne revêt aucun caractère, ni urgence particulière du fait que les titulaires de ces postes sont relativement jeunes. Elle est toutefois susceptible de créer un problème de motivation chez les cadres intermédiaires.

En ce qui concerne les relations humaines au travail, la seule conclusion à laquelle nous soyons parvenus, c'est que les avis sont très partagés sur la question du degré de préparation du personnel de supervision à la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne les commis et secrétaires nous ne sommes pas étonnés du taux de roulement relativement élevé au sein de cette catégorie. Il s'agit là d'un phénomène qui nous semble relié à la force d'attraction de la fonction publique fédérale et de la mobilité du personnel dans la région d'Ottawa.

7.1.3 <u>L'évaluation du rendement</u>

De façon générale, les directeurs, les superviseurs et les employés n'accordent guère d'importance aux rapports d'évaluation du rendement en tant qu'instruments de formation et de perfectionnement. Cette attitude se manifeste tout autant au égard au fonctionnement de la plupart des unités qu'au niveau de l'ensemble de l'Université. On considère la préparation des rapports d'évaluation du rendement comme un rituel qui permet de justifier le pourcentage d'augmentation du traitement de chaque employé. Cette question a pour corollaire celle de la communication des attentes et des besoins en matière

de formation. Nous avons noté que, de façon générale, les directeurs et les superviseurs considèrent qu'ils emploient les moyens requis pour communiquer leurs attentes à leurs employés. Cependant, la majorité des employés interrogés considèrent qu'il n'existe aucun mécanisme de communication de leurs besoins à leur supérieur immédiat. Cette situation reflète un problème de communication résultant d'une perception différente de la réalité.

7.2 Conclusions relatives à l'identification des besoins de l'organisation et des employés

Nous avons interrogé des directeurs, des superviseurs et des employés oeuvrant au sein des services administratifs et des services reliés à l'enseignement et à la recherche. La quasi-totalité de ces répondants reconnaissent l'existence de besoins de formation dans les domaines des langues, de l'administration, des techniques et du personnel. Ces données correspondent aux recommandations de formation faites pour les employés cadres et professionnels dans le cadre du programme d'évaluation du rendement de l'année se terminant le 30 avril 1978.

Nous avons identifié d'autres besoins que nous énumérons comme suit: a) les méthodes de formation, b) la communication des attentes et des besoins, c) l'information sur les règlements et les programmes.

Il existe des divergences d'opinion quant aux méthodes de formation utilisées pour l'initiation des nouveaux employés à leurs tâches: les supérieurs déclarent qu'ils assurent la formation de leurs employés alors que ces derniers considèrent qu'ils ne reçoivent pas de formation particulière.

La communication des attentes et des besoins ne semble pas préoccuper particulièrement les répondants.

Les règlements de formation sont, en général, connus des directeurs et peu ou pas connus des superviseurs et des employés.

7.3 Inventaire des règlements et les programmes de formation

Les règlements actuels permettent d'intervenir dans le champ de la formation du personnel de soutien. Ces règlements ont toutefois le désavantage d'être peu ou pas connus des membres du personnel. De plus, il ne sont accompagnés d'aucun programme de formation

à l'échelle du campus. Il faut aussi noter l'inexistence de programmes "centraux" administrés par le Service du personnel. Il en résulte que la formation est à peu près inexistante sauf au sein de certains services dont les directeurs sont davantages sensibilisés à cette question.

Nulle part n'avons nous pu trouver un énoncé d'objectifs de formation à l'intérieur de l'institution. A l'exception du règlement sur les congés de ressourcement, nous n'avons pu identifier un seul règlement de formation qui se situe dans la perspective d'une évolution des besoins de l'institution et de la nécessité d'y préparer le personnel de soutien. Pour le reste, la formation qui est effectuée ou suggérée se situe dans le cadre de l'apprentissage de tâches et de techniques et donc en fonction de l'acquisition d'un savoir-faire.

Nous considérons que le Service du personnel devrait manifester davantage sa présence dans ce domaine au moyen, notamment, de la préparation de programmes de formation qui répondent aux besoins de développement de l'institution et aux besoins exprimés par les directeurs, les superviseurs et les employés.

7.4 recommandations

Nous recommandons que le Service du personnel

a) entreprenne les démarches nécessaires à la mise-en-place d'un système d'information de gestion qui permette à la direction de l'Université de mieux identifier les programmes et activités de formation des unités d'enseignement, de recherche et d'administration ainsi que les coûts qui sont reliés à ces activités;

b) procède à un sondage à l'échelle du campus afin d'identifier de façon plus précise les besoins de formation relevés dans le cadre de cette étude;

c) s'emploie à mieux identifier les méthodes de formation reliées à l'entrée en fonction des nouveaux employés et à en informer les intéressés.

d) développe des mécanismes et des programmes afin de donner suite aux recommandations formulées dans les rapports d'évaluation du rendement;

e) informe de façon systématique le personnel de soutien sur la nature des règlements et programmes de formation en cours à l'Université;

f) fasse la promotion du règlement sur les congés de ressourcement et utilise ce règlement dans la perspective de la formation du personnel de supervision;

g) procède à la mise-en-oeuvre d'une politique de mobilité latérale au sein de l'institution afin de contribuer à la diversification de l'expérience et de la formation des membres du personnel de soutien;

h) élabore et implante des programmes "centraux" de formation du personnel de soutien.

BIBLIOGRAPHIE

Bernstein, L., "Management Development", Business Books, London 1968, 188 p.

Bowen, C.M., Developing & Training the Supervisor, Business Books, London 1971, 132 p.

Caspar P., Formation des Adultes ou transformation des structures de l'entreprise, Les Editions d'organisation, Paris 1970.

De Bruyne, Formation à la Direction des entreprises, Editions d'organisation, Paris, 1963, 74 p.

Farnworth, T., Developing Executive Talent (a practical guide), McGraw-Hill, London, 1975, 161 p.

Gabe, P., Clerical & Commercial Training Handbook Business Books Ltd., London 1974, 160 p.

Gane, C., Managing the Training Function, George Allen and Ltd., Ruskin House London 1972 (HF 5549.5 .T729 1972) 183 p.

Gravel, Robert J., Guide de méthodologie de la recherche, Ecole nationale d'administration publique, Québec, 1976, 103 p.

Hanlon, J.M., Administration and Education, Wadsworth Publishing Co., inc., Belmont, Cal. U.S.A. 1968, 213 p.

Kenney, J.P.J., Manpower Training & Development, Harrap, London 1972, 222 p.

Kernaghan, K., Les cadres supérieurs dans la fonction publique: faire ou faire faire, I.A.P.C., Toronto 1975, 121 p.

Kozoll, C.E., Staff Development in Organization, Addison-Wesley Publishery Co., Reading, March 1974, 129 p.

Lynton, R.P., Parrek, U., Training for Development, Richard D. Irwin Inc. & The Dorsey Press, Homewod, Ill. 1967, 408 p.

Sarraouy, G., Méthode de formation des cadres, collections La vie de l'entreprise, Dunod Economie.

Torrington, D.P. and Suffon D.F., Handbook of Management Development, Gower Press Ltd., Essex, England 1973, 402 p.

Tracey, R.T., Managing Training & Development Systems, AMACOM, New York, 1974, 480 p.

Vough, C.F., Tapping the human resources, (strategy for productivity) AMACOM, New York 1975, 212 p.

LISTE DES TABLEAUX

1. Répartition du personnel de soutien par groupes occupationnels et par sexe.
2. Répartition de l'effectif.
3. Relevé des cessations d'emploi par groupes occupationnels pour la période du 1er mai 1977 au 30 avril 1978 (à l'exclusion du mois de janvier 1978).
4. Comparaison des taux de roulement du personnel de soutien de cinq universités canadiennes (en pourcentage).
5. Relevé des motifs de cessation d'emploi au cours de la période du 1er mai 1977 au 30 avril 1978.
6. Provenance des candidats nommés à divers postes au cours de la période du 1er janvier 1978 au 30 avril 1978.
7. Prévisions des mises à la retraite pour la période du 1er janvier 1978 au 31 décembre 1983.
8. Age moyen des cadres supérieurs (échelons 8-15)
9. Sommaire des recommandations de formation selon les rapports d'évaluation du rendement.
10. Recommandations / commis et secrétaires
11. Recommandations / cadres et professionnels.
12. Recommandations / techniciens.
13. Recommandations / exploitation
14. Besoins exprimés par les directeurs et les superviseurs.
15. Méthodes de formation des nouveaux employés selon les directeurs et les superviseurs.
16. Mécanismes de communication des attentes, selon les directeurs et les superviseurs.
17. Besoins de formation, selon des employés.
18. Méthodes de formation, selon des employés.
19. Mécanismes de communication des attentes, selon les employés.

20. Comparaison des besoins de formation.

21. Relevé des besoins de formation selon les rapports d'évaluation du rendement et l'enquête.

22. Comparaison des méthodes de formation.

23. Comparaison des mécanismes de communication des attentes.

LISTE DES ANNEXES

A. Roulement du personnel de soutien (184-185) du 1er mai 197[illegible] au 30 avril 1978.

B. Sommaire des recommandations de formation (mai 1978).

C. Les besoins de formation: questionnaire C.

D. Le besoins de formation: questionnaire S.

E. Les besoins de formation: questionnaire E.

F. Rapport d'évaluation du rendement personnel des soutien régulier.

G. Demandes de remboursement de frais de scolarité (1er avril 1977 au 31 mars 1978).

ROULEMENT DU PERSONNEL SOUTIEN (154-155) ANNEXE A

MOIS	A	POSTES ETABLIS	CESSATIONS D'EMPLOIS	TAUX DE ROULEMENT (%)	MOIS	A	POSTES ETABLIS	CESSATIONS D'EMPLOIS	TAUX DE ROULEMENT (%)
					COMPARAISON AVEC L'ANNEE PRECEDENTE				
MAI	77	1282	30	2.34	MAI	76	1278	18	1.41
JUIN	77	1282	25	1.95	JUIN	76	1278	15	1.17
JUIL	77	1282	16	1.25	JUIL	76	1280	23	1.80
AOUT	77	1282	37	2.89	AOUT	76	1276	22	1.72
SEPT	77	1282	25	2.03	SEPT	76	1282	19	1.48
OCT	77	1438	18	1.25	OCT	76	1284	16	1.25
NOV	77	1439	17	1.18	NOV	76	1284	18	1.40
DEC	77	1434	8	0.56	DEC	76	1283	15	1.17
JANV	78	1441	20	1.39	JANV	77	1282	16	1.25
FEV	78	1227	17	1.38	FEV	77	1282	12	0.94
MARS	78	1227	17	1.38	MARS	77	1283	13	1.01
AVRIL	78	1227	25	2.04	AVRIL	77	1282	24	1.87
		1320	256 254 (1) 253 (2)	19.64 [illegible] [illegible] [illegible]			1185	211	16.47
				1.64					1.37

(1) selon le tableau des motifs de départs
(2) selon le tableau des départs [illegible]

UNIVERSITÉ D'OTTAWA UNIVERSITY OF OTTAWA

ANNEXE B

SERVICE DU PERSONNEL — PERSONNEL SERVICES

FACULTE/SERVICE: TOTAL DE L'UNIVERSITE — EVALUATIONS REÇUES: 1047 — RECOMMANDATIONS POUR FORMATION: 306

Groupes	Poursuivre études adm.	Gestion du Personnel	Relations de travail	Budgets	Secrétaire administr.	Planific. du travail	Problem Solving	Communic.	H.R.D.	Langues	Techn.	Spécial	TOTAL
Commis et Secrétaires	8	6	1	14	24	11		21		59	5	4	153 / 538 / 28.42
Cadres et Professionnels	19	21	5	4		5		6		13	9	9	91 / 241 / 37.44
Techniques	3					1		2	1	8	39	3	57 / 241 / 23.4[illegible]
Exploitation											5	5	10 / 12 / 83.33
Instituteurs													
Protection													
TOTAL	30	27	6	18	24	17		29	1	80	58	16	306 / 25.22

ANNEXE G

Les besoins de formation du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa

QUESTIONNAIRE G date _____ no _____

sexe ____ âge 20-30 ___ 30-40 ___ 40-50 ___ 50-60 ____

ancienneté a) À l'université _____ dans le poste _____

---

1. Quel est le taux de roulement au sein de votre unité?
   ne sait pas ____ - de 10% ___ 10-20% ___ 20-30% ___ 30%+ ___

2. À votre avis, ce taux est-il acceptable?
   oui ___ non ___ pourquoi? ...

3. Sinon, comment pourrait-on le réduire?
   a. meilleur salaire ___ b. meilleurs avantages sociaux ___
   c. meilleures conditions de travail ___
   d. formation et perfectionnement ___ e. autres ...

4. Existe-t-il des besoins de formation du personnel au sein de votre unité?
   oui ___ non ___

5. Si oui, quels sont ces besoins, par ordre de priorité?
   a. administration générale ___ b. gestion du personnel ___
   c. relations de travail ___ d. budget/comptabilité _____
   e. secrétariat administratif ___ f. communication _____
   g. planification du travail/GPO ___ h. technique _____
   i. expression écrite/grammaire ___ j. langue seconde _____
   k. relations humaines ___ l. autres ...

6. Quelle formation donne-t-on aux nouveaux employés?
   a. sur le tas ___ b. cours/stages ___ c. parrainage ___
   d. jumelage ___ e. programme individuel ___ f. rencontres informelles ___ g. autres ...

7. Est-ce satisfaisant?
   oui ___ non ___ pourquoi? ...

8. Sinon, quelle formation pourrait-on donner aux nouveaux employés?
   a. sur le tas ___ b. cours/stages ___ c. parrainage ___
   d. jumelage ___ e. programme individuel ___ f. rencontres informelles ___ g. autres ...

9. A votre avis, le personnel d'encadrement et de supervision est-il suffisamment formé à la gestion des ressources humaines?
   oui ___ non ___ pourquoi? ...

10. Sinon, comment pourrait-il y être formé?
    a. cours ___ b. stages ___ c. parrainage ___ d. autres ...

11. Quel(s) mécanisme(s) utilisez-vous pour communiquer vos attentes aux employés de votre unité?
    a. rapport d'évaluation du rendement ___ b. rencontre spécifique ___ c. rencontres périodiques ___ d. aucun mécanisme ___ e. autre moyen ...

12. Si vous utilisez le rapport du rendement, y donnez-vous suite?
    oui ___ non ___

13. Si oui, comment?

14. Sinon, pourquoi?

a. pas le temps ___ b. manque d'expertise ___
c. pas de budget ___ d. ne peut remplacer l'employé absent ___ e. autre ...

15. Que connaissez-vous des règlement de l'Université en matière de formation du personnel?
a. rien ___ b. no 2 ___ c. no 63 ___ d. no 78 ___
e. bilinguisme ___ f. autre ...

Les besoins de formation du personnel de soutien de l'Université d'Ottawa

QUESTIONNAIRE S date _____ no ____

sexe ____ âge 20-30 ___ 30-40 ___ 40-50 ___ 50-60 ___
ancienneté a) à l'université ____ dans le poste ____

---

1. Quel est le taux de roulement au sein de votre unité?
   ne sait pas ___ - de 10% ___ 10-20% ___ 20-30% ___ 30%+ ___

2. A votre avis, ce taux est-il acceptable?
   oui ___ non ___ pourquoi? ...

3. Sinon, coment pourrait-on le réduire?
   a. meilleur salaire ___ b. meilleurs avantages sociaux ___
   c. meilleures conditions de travail ___
   d. formation et perfectionnement ___ e. autre ...

4. Existe-t-il des besoins de formation du personnel au sein de votre unité?
   oui ___ non ___

5. Si oui, quels sont ces besoins, par ordre de priorité?
   a. administration générale ___ b. gestion du personnel ___
   c. relations de travail ___ d. budget/comptabilité _____
   e. secrétariat administratif ___ f. communication _____
   g. planification du travail/GPO ___ h. technique _____
   i. expression écrite/grammaire ___ j. langue seconde ___
   k. relations humaines ___ l. autres ...

6. Quelle formation donne-t-on aux nouveaux employés?
   a. sur le tas ___ b. cours/stages ___ c. parrainage ___
   d. jumelage ___ e. programme individuel ___ f. rencontres informelles ___ g. autres ...

7. Est-ce satisfaisant?
   oui ___ non ___ pourquoi? ...

8. Sinon, quelle formation pourrait-on donner aux nouveaux employés?
   a. sur le tas ___ b. cours/stages ___ c. parrainage ___
   d. jumelage ___ e. programme individuel ___ f. rencontres informelles ___ g. autres ...

11. Quel(s) mécanisme(s) utilisez-vous pour communiquer vos attentes aux employés de votre unité?
    a. rapport d'évaluation du rendement ___ b. rencontre spécifique ___ c. rencontres périodiques ___ d. aucun mécanisme ___ e. autre moyen ...

12. Si vous utilisez le rapport d'évaluation du rendement, y donnez-vous suite?
    oui ___ non ___

13. Si oui, comment?

14. Sinon, pourquoi?
    a. pas le temps ___ b. manque d'expertise ___
    c. pas de budget ___ d. ne peut remplacer l'employé absent ___ e. autre ...

16. Comment avez-vous été formé à assumer vos fonctions?
a. sur le tas ___ b. cours/stage ___ c. parrainage ___
d. jumelage ___ e. programme individuel ___ f. rencontres ___ g. autres ...

17. Cela était-il suffisant?
oui ___ non ___ pourquoi? ...

18. Si c'était à refaire, comment pourrait-on vous former à vos fonctions actuelles?
a. sur le tas ___ b. cours/stage ___ c. parrainage ___
d. jumelage ___ e. programme individuel f. rencontres informelles ___ g. autres ...

19. Considérez-vous avoir été suffisamment formé à la gestion des ressources humaines?
oui ___ non ___ pourquoi ...

20. Ressentez-vous des besoins face à votre tâche?
oui ___ non ___

21. Si oui, quels besoins identifiez-vous, par ordre de priorité?
a. administration générale ___ b. gestion du personnel ___
c. relations de travail ___ d. budget/comptabilité _____
e. secrétariat administratif ___ f. communication _____
g. planification du travail/GPO h. technique _____
i. expression écrite/grammaire ___ j. langue seconde ___
k. relations humaines ___ l. autres ...

22. Quel mécanisme utilisez-vous pour communiquer vos besoins à votre supérieur?
    a. évaluation du rendement ___ b. rencontre spécifique ___
    c. rencontres périodiques ___ d. aucun mécanisme ___
    e. autre moyen ...

23. Votre supérieur en tient-il compte?
    oui ___ non ___

24 Si oui, comment?

25. Sinon, pourquoi?
    a. pas le temps ___ b. manque d'expertise ___
    c. pas de budget ___ d. pas de remplaçant ___
    e. autre ...

15. Que connaissez-vous des règlements de l'Université en matière de formation du personnel?
    a. rien ___ b. no 2 ___ c. no 63 ___ d. no 78 ___
    e. bilinguisme ___ f. autre ...

Les besoins de formation du personnel
de soutien de l'Université d'Ottawa

QUESTIONNAIRE E date _____ no ____

sexe _____ âge 20-30 ___ 30-40 ___ 40-50 ___ 50-60 ___
ancienneté a) à l'université_____ dans le poste ____

---

16. Comment avez-vous été formé à assumer vos fonctions?
a. sur le tas ___ b. cours/stage ___ c. parrainage ___
d. jumelage ___ e. programme individuel ___ f. rencontres informelles ___ g. autres ...

17. Cela était-il suffisant?
oui ___ non ___ pourquoi?...

18. Si c'était à refaire, comment pourrait-on vous former à vos fonctions actuelles?
a. sur le tas ___ b. cours/stage ___ c. parrainage ___
d. jumelage ___ e. programme individuel ___ f. rencontres informelles ___ g. autres ...

20. Ressentez-vous des besoins face à votre tâche?
oui ___ non ___

21. Si oui, quels besoins identifiez-vous? par ordre de priorité?
a. administration générale ___ b. gestion du personnel ___
c. relations du travail ___ d. budget/comptabilité _____
e. secrétariat administratif ___ f. communication _____
g. planification du travail/GPO ___ h. technique _____
i. expression écrite/grammaire ____ j. langue seconde ___
k. relations humaines ___ l. autres ...

22. Quel mécanisme utilisez-vous pour communiquer vos besoins à votre supérieur?
a. évaluation du rendement __ b. rencontre spécifique ___
c. rencontres périodiques ___ d. aucun mécanisme _____
e. autre moyen ___

23. Votre supérieur en tient-il compte ?
oui ___ non ___

24. Si oui, comment?

25. Sinon, pourquoi ?
a. pas le temps ___ b. manque d'expertise ___
c. pas de budget ___ d. pas de remplaçant ___
e. autre ...

15. Que connaissez vous des règlements de l'Université en matière de formation du personnel?
a. rien ___ b. no 2 ___ c. no 63 ___ d. no 78 ___
e. bilinguisme ___ f. autre ...

ANNEXE F

Confidentiel

UNIVERSITÉ D'OTTAWA UNIVERSITY OF OTTAWA

SERVICE DU PERSONNEL OTTAWA, ONTARIO CANADA K1N 6N5 PERSONNEL SERVICES

RAPPORT D'EVALUATION DU RENDEMENT - REGULIER

PERSONNEL DE SOUTIEN

Nom de l'employé(e)_____ N° de l'employé(e)_____

Classification de l'employé(e)_____ Titre du poste_____

Faculté, Ecole, Service_____ Département_____

Date de début d'emploi à l'Université__/__/__ N° d'inventaire du poste___

Date d'emploi dans le poste actuel__/__/__ Cote de budget_____

A. EVALUATION NARRATIVE DU RENDEMENT (FORCES, FAIBLESSES, EXEMPLES)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

B. EVALUATION GLOBALE

☐ INSATISFAISANT: (Normalement de 2 à 4% des employé(e)s)
Ne rencontre pas les principales exigences du poste. Le rendement est nettement inférieur à un niveau acceptable.

☐ ACCEPTABLE: (Normalement de 10 à 15% des employé(e)s)
Rencontre plusieurs mais pas toutes les exigences essentielles du poste. L'employé(e) progresse de façon acceptable vers un plein rendement satisfaisant sans avoir nettement atteint ce niveau.

☐ PLEINEMENT SATISFAISANT: (Normalement 60 à 75% des employé(e)s)
Rencontre toutes les exigences essentielles du poste d'une manière pleinement satisfaisante. La majorité des employé(e)s reçoivent normalement ce genre de cote.

☐ SUPERIEUR: (Normalement de 10 à 15% des employé(e)s)
Rencontre toujours et dépasse à l'occasion les exigences essentielles du poste. Cette cote est limitée à un nombre assez restreint d'employé(e)s très compétent(e)s dont le rendement est nettement meilleur qu'un rendement pleinement satisfaisant.

☐ EXCEPTIONNEL: (Normalement de 2 à 4% des employé(e)s)
L'employé(e) dépasse constamment les exigences essentielles du poste. Cette cote est évidemment limitée à un très petit nombre d'employé(e)s dont le rendement exceptionnel est évident.

.../53

C. BESOIN DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT (POUR AMÉLIORER LE RENDEMENT AU TRAVAIL)

1.
2.
3.

D. RECOMMANDATION POUR L'AVANCEMENT

_____

_____

_____

_____
Signature du(de la) surveillant(e) immédiat(e) Titre Date

E. RESPONSABLE DE LA RÉVISION (COMMENTER LE RAPPORT)

_____

_____

_____

_____
Signature du(de la) responsable de la révision Titre Date

F. RECOMMANDATION D'AJUSTEMENT SALARIAL

Selon l'article 9(c) du règlement no. 3 Politique de rémunération du personnel de soutien non syndiqué, le(la) doyen(ne), directeur(trice) ou autre cadre supérieur concerné est responsable de s'assurer que le processus d'évaluation du rendement au travail a été correctement suivi dans tous les cas et que les sommes allouées pour les ajustements de salaires sont réparties équitablement selon l'esprit de la politique salariale.

1. Salaire actuel de l'employé(e) $_____
2. Ajustement économique _____%
3. Ajustement au mérite _____%
4. Nouveau salaire de l'employé(e) $_____
5. Echelle de salaire de l'employé(e): minimum___ maximum normal___ maximum absolu___

_____
Signature du(de la) doyen(ne), directeur(trice) ou cadre supérieur Titre Date

G. REMARQUES DE L'EMPLOYÉ(E)

J'ai lu ce rapport et en ai discuté avec mon(ma) surveillant(e) immédiat(e). Je désire formuler les remarques suivantes: _____

_____

_____

_____
Signature de l'employé(e) Titre Date

Distribution:

1 copie à l'employé(e) en cause
1 copie au(à la) surveillant(e) immédiat(e)
1 copie au Service du personnel
1 copie au(à la) doyen(ne), directeur(trice) (facultatif)

.../5

ANNEXE G

DEMANDES DE REMBOURSEMENT DE FRAIS DE SCOLARITE

(Période du 1er avril '77 au 31 mars '78) (Règlement #78)

CULTE/ECOLE/SERVICE	NBRE DE DEMANDES/COURS A L'UNIVERSITE D'OTTAWA	NBRE DE DEMANDES/COURS A L'EXTERIEUR	TOTAL	NBRE DE DEMAN. NON COMPLETEES	
				NBRE	%
RTS	23	1	24	9	37%
CIENCES ET GENIE	11	1	12	4	33%
SYCHOLOGIE	25	-	25	9	36%
DUCATION	14	-	14	3	21%
CIENCES SOCIALES	6	-	6	3	50%
EDECINE	3	3	6	-	-
HILOSOPHIE	3	-	3	2	67%
ROIT	5	-	5	2	40%
DUCATION PHYSIQUE	1	-	1	-	-
IBLIOTHEQUE MORISSET	16	16	32	11	34%
ERVICE DES FINANCES	2	-	2	-	-
ERVICE DU PERSONNEL	3	1	4	1	25%
PROV. ET SERVICES	14	1	15	5	33%
ENTRE DE CALCUL	7	4	11	4	36%
ATIMENTS ET TERRAINS	-	6	6	3	50%
ERVICES AUX ETUDIANTS	8	3	11	2	18%
ERVICE DES BUDGETS	5	-	5	2	40%
ACULTE D'ADMINISTRATION	3	2	5	2	40%
GISTRAIRE	1	-	1	-	-
LANIFICATION ET CONST.	1	-	1	-	-
ELATIONS EXTERIEURES	2	-	2	1	50
TOTAL	153	38	191	63	33%

X0049202 2

DATE DUE

OCT 0 6 [illegible] ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

CARR McLEAN, TORONTO FORM #38-297